

学校编码: 10384

分类号 密级

学号: 17720081151262

UDC

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

**基于组织际协调的竞争性战略联盟  
合作研究**

**A Study on cooperation of competitive strategic alliances  
based on inter-organizational coordination**

王 璐

指导教师姓名: 刘震宇教授

专 业 名 称: 管理科学与工程

论文提交日期: 2011 年 4 月

论文答辩日期: 2011 年 6 月

学位授予日期: 2011 年 6 月

答辩委员会主席:

评 阅 人:

2011 年 6 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（    ☒    ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘要

本文基于组织际协调理论和战略联盟理论，以竞争性战略联盟为研究对象，研究联盟环境的关键因素：信任、信息共享、关系准则、依赖性、不确定性以及匹配度对协调机制和联盟合作效应的影响，继而分析合作效应对议价能力的影响。

首先，本文在研读文献的基础上，形成了概念模型和调查问卷；其次，向福建、山西等地企业进行了问卷调查，最终获得 145 家企业的有效问卷数据；然后，利用 SPSS17.0 对收集到的问卷数据进行信度和效度分析，利用 AMOS5.0 进行模型验证并得出了本文的结论。

研究表明，联盟环境中的信任、关系准则、依赖性以及匹配度与协调机制的非程序化程度存在显著正向关系，信息共享和不确定性与协调机制的非程序化程度无显著关系；联盟环境的 6 个维度与合作效应具有显著的关系，除不确定性与合作效应存在显著的负向关系外，其它 5 个维度均与合作效应存在显著的正向关系；非程序化协调机制对合作效应具有显著的正向影响；合作效应对议价能力具有显著的正向影响。通过进一步深入分析，本文还发现：信任、信息共享、关系准则、依赖性以及匹配度对合作效应的三个维度知识转移、市场竞争力和经营业绩具有显著的影响，而不确定性对知识转移和经营业绩具有显著影响，对市场竞争力无显著影响。

最后，本文以我国钢铁行业为案例分析对象，结合我国钢铁行业实际情况和本文研究结论，对我国钢铁行业的发展提出了建议。

本文的研究结果在一定程度上完善了组织际协调理论和战略联盟理论，对国内研究竞争性战略联盟提供了新视角，具有一定的理论意义。此外，研究结论有助于竞合策略在同行业企业间的推广，为企业在谈判中提高议价能力提供了理论参考和指导，具有一定的实践意义。

**关键词：**组织际协调；竞争性战略联盟；合作效应

## Abstract

This thesis, with the subject of competitive strategic alliances investigated, based on inter-organizational theory and strategic alliance theory, studies the relationships among alliance environment (specifically trust, information sharing, relational norms, inter-dependence, uncertainty and fit degree), coordination mechanism and cooperative effect, and studies the relationship between cooperative effect and bargaining power.

Firstly, conceptual model and questionnaire are formed based on literature research. Secondly, take the enterprises in Fujian Province, Shanxi Province et al. as the matrixes, and adopt an empirical study on about 130 enterprises by questionnaire investigation. Then use SPSS 17.0 to do validity and reliability analysis, and test the hypotheses with AMOS 5.0.

The results demonstrate that trust, relational norms, inter-dependence and fit degree have the significant positive effect on non-procedural degree of coordination mechanism, however, information and uncertainty, no effect. Five of six dimensions of alliance environment all have significant effect on cooperative effect except uncertainty. Non-procedural coordination mechanism has significant effect on cooperative effect and cooperative effect has significant effect on bargaining power.

With the further research, it is clear that trust, information sharing, relational norms, inter-dependence and fit degree affect remarkably three of the dimensions of cooperative effect-knowledge transformation, market competitiveness and business performance, however, uncertainty has significant effect on knowledge transformation and business performance, but not on market competitiveness.

Some suggestions, combined with the actual situation of steel industry and research conclusions, are proposed for the development of steel industry in this thesis.

The results of this research make certain contributions to the improvement of inter-organizational coordination and strategic alliance theory, provide a new perspective to the research of competitive strategic alliances, and have a certain theoretical significance. Furthermore, by offering reference and guidance about how

to improve bargaining power in the negotiations through co-opetition, the results we get in this thesis are beneficial for the spreading of co-opetition strategy in business.

**Keywords:** inter-organizational coordination; competitive strategic alliances; cooperative effect.

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目录

<b>第 1 章绪论 .....</b>	<b>1</b>
1.1 问题提出 .....	1
1.2 研究目的及意义 .....	3
1.3 研究方法 with 框架 .....	3
1.4 内容安排 .....	4
<b>第 2 章文献综述 .....</b>	<b>6</b>
2.1 组织际协调理论 .....	6
2.1.1 组织际协调理论的形成 .....	6
2.1.2 组织际协调机制 .....	8
2.1.3 组织际协调的影响因素 .....	10
2.2 战略联盟理论 .....	11
2.2.1 战略联盟的形成 .....	12
2.2.2 战略联盟的组建和管理 .....	14
2.2.3 战略联盟结果 .....	15
2.3 竞争性战略联盟 .....	15
2.4 本章小结 .....	17
<b>第 3 章合作效应及研究假设 .....</b>	<b>18</b>
3.1 合作效应 .....	18
3.2 要素内涵界定及维度划分 .....	19
3.2.1 联盟条件——联盟环境 .....	19
3.2.2 联盟运作——组织际协调机制 .....	22
3.2.3 联盟结果——合作效应 .....	22
3.3 概念模型及研究假设 .....	23
3.4 本章小结 .....	28
<b>第 4 章问卷设计与数据质量分析 .....</b>	<b>29</b>



<b>4.1 问卷设计</b>	<b>29</b>
<b>4.2 问卷预测试</b>	<b>30</b>
<b>4.3 问卷基本情况</b>	<b>31</b>
4.3.1 数据采集方式	31
4.3.2 样本来源	31
4.3.3 样本总体描述	31
<b>4.4 指标体系信度和效度分析</b>	<b>32</b>
4.4.1 联盟环境各个维度的信度与效度分析	34
4.4.2 协调机制非程序化程度的信度与效度分析	37
4.4.3 合作效应的信度与效度分析	37
4.4.4 议价能力的信度与效度分析	38
<b>4.5 本章小结</b>	<b>39</b>
<b>第 5 章结构方程模型分析</b>	<b>40</b>
<b>5.1 测量模型</b>	<b>40</b>
5.1.1 联盟环境测量模型分析	42
5.1.2 合作效应测量模型分析	45
<b>5.2 结构模型分析</b>	<b>48</b>
5.2.1 结构方程模型拟合	48
5.2.2 模型修正与结果解释	51
5.2.3 联盟环境各维度对合作效应各维度的影响分析	53
<b>5.3 本章小结</b>	<b>63</b>
<b>第 6 章案例分析</b>	<b>65</b>
<b>6.1 行业选择背景</b>	<b>65</b>
<b>6.2 铁矿石现状分析</b>	<b>65</b>
6.2.1 铁矿石谈判背景	65
6.2.2 铁矿石进口情况	66
<b>6.3 钢铁行业联盟发展状况</b>	<b>68</b>
6.3.1 钢铁行业联盟情况	68
6.3.2 联盟问题	69

6.4 钢铁行业议价能力分析 .....	70
6.5 本文研究成果对我国钢铁企业联盟发展的借鉴作用 .....	73
第 7 章总结 .....	76
7.1 研究总结 .....	76
7.2 研究局限 .....	77
7.3 研究展望 .....	78
[参考文献] .....	79
附录—调查问卷 .....	87
致谢 .....	90

## Contents

<b>CHAPTER 1</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1	Statement of the Problem .....	1
1.2	Aims and Significance of the Thesis .....	3
1.3	Research Methodology and Framework .....	3
1.4	Arreangement of Research .....	4
<b>CHAPTER 2</b>	<b>Overview of the Literature .....</b>	<b>6</b>
2.1	Inter-organizaitional Coordination Theory .....	6
2.1.1	The Formation of Inter-organizational Coordination Theory .....	6
2.1.2	Inter-organizational Coordination Mechanism .....	8
2.1.3	The Influencing Factors of Inter-organizational Coordination .....	10
2.2	Strategic Alliances Theory .....	11
2.2.1	The formation of Strategic Alliances Theory .....	12
2.2.2	Building and Management of Strategic Alliance .....	14
2.2.3	The Results of Strategic Alliance .....	15
2.3	Competitive Strategic Alliances .....	15
2.4	Summarry .....	17
<b>CHAPTER 3</b>	<b>Cooperative Effect and Assumptions .....</b>	<b>18</b>
3.1	Cooperative Effect .....	18
3.2	Definition of Elements and Division of Dimension .....	19
3.2.1	Conditions of Alliance —Environment of Alliance .....	19
3.2.2	Operation of Alliance—Inter-organizational Coordination Mechanism .....	22
3.2.3	Results of Alliance—Cooperative Effect .....	22
3.3	Concept Model and Assumptions .....	23
3.4	Summarry .....	28
<b>CHAPTER 4</b>	<b>Questionnaire Design and Data Analysis .....</b>	<b>29</b>
4.1	Questionnaire Design .....	29

<b>4.2</b>	<b>Pre-survery .....</b>	<b>30</b>
<b>4.3</b>	<b>The Basic Situation of Questionnaire.....</b>	<b>31</b>
4.3.1	Data Acquisition Methods .....	31
4.3.2	Sample Source .....	31
4.3.3	Overall Description of Sample.....	31
<b>4.4</b>	<b>Reliability and Validity Analysis of Index System.....</b>	<b>32</b>
4.4.1	Reliability and Validity Analysis of Alliance Environmen .....	34
4.4.2	Reliability and Validity Analysis of Coordination Mechanis.....	37
4.4.3	Reliability and Validity Analysis of Cooperative Effect .....	37
4.4.4	Reliability and Validity Analysis of Bargaining Power .....	38
<b>4.5</b>	<b>Summary.....</b>	<b>39</b>
<b>CHAPTER 5</b>	<b>Analysis of Structural Equation Modeling.....</b>	<b>40</b>
<b>5.1</b>	<b>Measurement Model .....</b>	<b>40</b>
5.1.1	Analysis on Measurement Model of Alliance Environment.....	42
5.1.2	Analysis on Measurement Model of Cooperative Effect.....	45
<b>5.2</b>	<b>Analysis of Structural Modeling.....</b>	<b>48</b>
5.2.1	Use SEM Model to Fit Model.....	48
5.2.2	Model Updating and Explanation .....	51
5.2.3	Analysis of Alliance Enviroment's Influence.....	53
<b>5.3</b>	<b>Summary.....</b>	<b>63</b>
<b>CHAPTER 6</b>	<b>Analysis of Case.....</b>	<b>65</b>
<b>6.1</b>	<b>The Background of the Choice of Industry .....</b>	<b>65</b>
<b>6.2</b>	<b>The Present Situation of Iron Ore.....</b>	<b>65</b>
6.2.1	Backbround of Negotiations .....	65
6.2.2	Iron Ore Import .....	66
<b>6.3</b>	<b>Development Situation of Stell Industry Alliance.....</b>	<b>68</b>
6.3.1	Situation of Stell Industry Alliance.....	68
6.3.2	Problems of Alliance.....	69
<b>6.4</b>	<b>Analysis of Bargaining Power.....</b>	<b>70</b>

6.5	Revelation for Stell Enterprise Alliance .....	73
<b>CHAPTER 7 Conclusions and Discussion.....</b>		<b>76</b>
7.1	Conclusions.....	76
7.2	Limitations.....	77
7.3	Prospects .....	78
<b>Reference .....</b>		<b>79</b>
<b>Appendix-Questionnaire .....</b>		<b>87</b>
<b>Acknowledgement .....</b>		<b>90</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第 1 章 绪论

### 1.1 问题提出

自 20 世纪 80 年代以来,世界经济呈现全球化、网络化、知识化和信息化发展趋势,并因此衍生出一种新的经济形态——新经济(巨荣良,2009)<sup>[1]</sup>。新经济也可称为网络经济、知识经济或者信息经济。新经济极大地改变了企业的运营环境,对传统垄断竞争造成了有力冲击,使企业不得不改变行为方式和竞争理念,进而导致产业组织由传统的垄断竞争向新经济形式下的竞争合作转变。

在传统垄断竞争模式下,企业的成功是建立在对手的失败和消失的基础上的,它们以对抗的眼光看待竞争者,试图通过各种手段将竞争挤出市场,具有高度的竞争性。然而,在新经济形态下,企业间的合作逐渐成为主流,企业竞争行为也由对抗向竞争合作转变,继而产生了虚拟企业等新型企业网络组织。因此,通过竞争合作来实现共赢,而非单纯的对抗来实现自己的经营目标,已成为企业的一种基本经营理念,并开始转化为企业一种主动、自觉和自愿的行为方式。在这种情况下,结成战略联盟成为企业一种很好的选择。

战略联盟是指两个或两个以上的组织为实现各自的战略性目标而结成的长期合作关系(龙勇,杨秀苔,2001)<sup>[2]</sup>。其中,根据建立联盟关系的企业是否来自相同产业,而将战略联盟分为非竞争性战略联盟和竞争性战略联盟<sup>[3]</sup>。非竞争性联盟是指来自不同产业的企业建立的联盟。竞争性战略联盟是指来自相同行业、向市场提供相同或替代的产品(服务)的竞争性企业所组建的战略合作关系<sup>[4~6]</sup>。组建竞争性战略联盟是通过合作而竞争,因此是竞争中的合作或者合作中的竞争。竞争性战略联盟不同于一般的合作博弈、零和博弈或者传统的竞争,而是包含了竞争与合作这一矛盾统一的体系。作为目前广泛应用的一种战略方式,竞争性战略联盟是未来企业战略联盟的主要方式之一,并对全球经济具有重大影响。

有效的联盟可能会成为在国内或国际市场上增长或获利的发动机(Ernst,2001)<sup>[7]</sup>。因此,越来越多的企业加入联盟行列,开始对企业竞争关系进行战略性的调整,即从对立竞争转向大规模的合作竞争。在 1980 年,全球加入联盟的企业只有不到 2 个百分点,而到了 1997 年,这个比值已达到 21%。而

且从 1985 年开始,加入联盟的企业以年均 25%的速度在增长,到 2000 年,联盟数量已达到 10,200 个 (Schiffrin,2001)<sup>[8]</sup>。2001 年时全球 500 强公司平均有 60 个战略联盟 (Harrison,2001)<sup>[9]</sup>。发达国家包括美国、欧盟、日本等越来越青睐于战略联盟,并从战略联盟中受益颇多。据统计,美国 1000 强公司的收入中,2006 年这些公司约有 30%的收入来自战略联盟 (章圣任, 杨纬隆, 2006)<sup>[10]</sup>。

虽然战略联盟拥有许多优势,但却很难管理,特别是竞争性战略联盟。竞争性战略联盟是竞争和合作的统一体,是通过合作而更好的竞争,从而实现企业目标。一旦联盟目标实现以后,联盟就面临解体的危险,甚至是联盟结成不久就因为各方面的原因而解体。因此,竞争性联盟相对于其它战略联盟类型具有更高的风险,也更容易失败 (Parks,2002)<sup>[11]</sup>。前人研究表明,导致联盟失败的因素主要有战略、结构、技术、经济、政策、环境等,那么如何成功应用竞争性战略联盟来达到联盟的战略目标,就成为众多学者研究的重要课题。

我国许多行业都面临着企业规模不大、资源分布不均、企业分布不合理、产业投资过度、同质化竞争激烈、低水平重复投资等问题,致使我国企业相对于国外企业缺少核心竞争力,特别是在对外谈判上,缺乏主动权,常有“买什么什么贵,卖什么什么便宜”的怪现象。为此,国家各部门鼓励企业间多交流、相互学习,开展更广泛的合作,提高资源利用率,在对外贸易上获得谈判话语权,实现整个行业的快速发展。因此,结成竞争性战略联盟是解决我国企业发展困难、同质化竞争恶劣等问题的关键,是实现企业长足发展的关键。统计显示,近 8 成的高管人员将竞争性战略联盟作为公司增长的主要源泉 (Kale,2001)<sup>[12]</sup>。

竞争性战略联盟同时强调合作与竞争,无论联盟的目的是为了实现资源共享、共同学习、进入新市场、实现规模经济和范围经济效益、避免过度竞争,还是共担风险和成本,均少不了组织间的合作与协调。对组织的有效协调是保证组织高效运作、提高组织绩效的关键<sup>[13]</sup>。协调好组织间关系 (Inter-organizational Relation, IOR),可以增强资源共享,建立灵活的合作关系,增强企业间的信任等,避免合作风险和产生更多的合作效益。基于组织际关系协调,从组织系统的整体出发,做好组织际协调,可以促进组织发展,适应多变的环境。

基于以上考虑,本文拟从组织际协调角度,应用战略联盟理论,分析竞争性战略联盟的合作效应 (合作效应包括合作效益和合作风险),继而分析预期的



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库